

La calidad de la enseñanza aprendizaje agrícola: El caso de Zamorano

Antonio Flores C. y Rony Lazo ¹

Resumen. Los cambios en las exigencias del mercado profesional son cada vez mayores y diferentes, por lo tanto, muy pronto las instituciones de enseñanza agrícola deberán hacer ajustes en sus programas para responder en una forma actualizada a estas demandas. Por otro lado, se están creando nuevas instituciones con nuevas visiones, que hace que el arma fundamental de competencia sea la calidad del programa que se ofrece. Zamorano a través de un proceso de planificación estratégica definió como sus metas fundamentales el reducir la tasa de deserción y mejorar cuantitativamente la calidad de sus sistemas de formación profesional. Esto se ha ido logrando con éxito en los últimos cinco años, mejorando los sistemas de promoción y selección de ingresantes, haciendo ajustes significativos en la estructura de los programas académicos, diagnosticando algunas necesidades básicas a nivel docente y solventándolas a través de programas dirigidos de capacitación y la mejora de facilidades y ambientes de enseñanza, implementando sistemas de evaluación integral, mejorando el ambiente estudiantil para fortalecer los valores que le han dado a Zamorano su prestigio y relevancia en el ámbito profesional, y tomando la responsabilidad de trabajar en conjunto para mejorar en forma integral la calidad de la enseñanza. Un nuevo proceso de planificación nos llevará a conocer más concretamente nuestro entorno, y posiblemente a redefinir algunas orientaciones de nuestros programas y estructuras administrativas y a prepararnos para usar estándares de calidad que sean nuestra mejor carta de presentación ante la sociedad.

INTRODUCCION

El mercado profesional en Latinoamérica es cada vez más exigente, lo cual provoca que la gran mayoría de las instituciones progresistas de educación superior se involucren en procesos de autoanálisis y de revisión de su misión, visión y rol a jugar en los próximos años, de cara al nuevo milenio.

Los clientes (estudiantes y padres de familia), tienen cada vez más alternativas (instituciones de educación superior, públicas o privadas) entre las cuales pueden escoger, y su selección final estará inclinada hacia aquella opción, que dentro de sus posibilidades económicas, les ofrezca el servicio de mejor calidad.

Como en la mayoría de los aspectos de la realidad, la calidad del servicio que ofrece una institución es el arma básica de competitividad en el mercado. Así, en el entorno de la educación superior el criterio de calidad de enseñanza y servicio es el aspecto en el que las instituciones de educación deben pensar y trabajar, para sobresalir y triunfar en la competencia por satisfacer las demandas de la sociedad, los empleadores, los padres de familia y los estudiantes.

Existen dos tipos de orientaciones en los programas de formación profesional a nivel superior, aquellos que continúan formando profesionales técnicos altamente especializados, y aquellos que sobreponen a una

educación menos especializada ciertas macrodestrezas que le permiten a sus egresados administrar los servicios profesionales que ofrecen los primeros. En ambos casos el éxito e impacto de sus programas van a depender de la capacidad que las instituciones desarrollen para lograr captar y educar a los mejores candidatos disponibles en la sociedad y convertirlos en los mejores profesionales.

La mejora de la calidad institucional, y dentro de ella la calidad de la enseñanza, se logra después de un proceso de autoevaluación, que conduce al desarrollo de un plan estratégico y al compromiso que asume el personal de la institución de contribuir al cumplimiento de las metas institucionales. Zamorano llevó a cabo este proceso en 1993, y como consecuencia del mismo se estableció la meta de reducir la tasa de deserción a la mitad y de mejorar en forma medible la calidad de la enseñanza.

Se ha logrado, en cuatro años, reducir la tasa tradicional de deserción (40 - 45%, hasta la clase 1992) a niveles de 25% (promedio para las clases 1993-1996), y la tendencia de las clases 1997 y 1998 indica que ésta puede disminuirse aún hasta un 20%. Estos resultados se han logrado principalmente, mediante un mejor proceso de selección, una reorganización curricular, una reorientación en la metodología de enseñanza, un mejor y más motivante ambiente de aprendizaje, y una mayor disponibilidad de materiales de estudio.

¹ Decanatura Académica, Zamorano, Honduras

MEJORAS EN EL PROCESO DE SELECCION Y ADMISION

En los procesos industriales, la calidad de la materia prima influye significativamente en la calidad del producto final. Así mismo, en la educación superior, el contar con mejores ingresantes puede elevar las probabilidades de éxito de un programa de formación profesional.

Si el programa de promoción es dirigido y el proceso de selección es cuidadoso, las instituciones pueden contar con un cuerpo estudiantil inicial suficientemente preparado y motivado como para: (a) afrontar con éxito las exigencias académicas de un nivel de educación superior, (b) aprovechar la mayoría de las oportunidades de aprendizaje que se le ofrezcan, y (c) tener la meta clara de culminar sus estudios graduándose de la carrera que escogió como futura base de su desarrollo profesional y personal.

Definitivamente, esta orientación en el proceso de selección garantiza un incremento en la tasa de graduación, pero a la vez impone a la institución educativa un enorme requerimiento, sus programas académicos deben estar preparados para satisfacer con suficiencia y calidad las mayores expectativas de una población estudiantil de estas características. De lo contrario, puede revertir en un criticismo negativo basado en la inconformidad.

Desde sus inicios, Zamorano tiende a buscar entre sus aspirantes el mejor talento, la mejor capacidad académica, y la mayor vocación por el trabajo y por una formación integral. Esto, agregado a la contribución de su sistema de formación profesional para la vida, ha sido la base del éxito de la gran mayoría de sus graduados. Además, su constante preocupación por mejorar cualitativamente sus programas, ha contribuido a contar constantemente con la satisfacción de padres de familia, empleadores, sociedades y los mismos graduados.

Sin embargo, el reconocer la importancia de mejores bases académicas provenientes del sistema de educación secundaria, no ha ido acorde con mejoras en la calidad de educación en este nivel, y mucho menos en las áreas rurales de donde proviene el 50% de nuestra población estudiantil. Esto nos ha conducido a revisar constantemente y a implementar pruebas de admisión que, sin dejar de ser exigentes en su contenido temático, buscan identificar la capacidad analítica y la vocación profesional

del postulante. En varios casos, esto se ha traducido en contar con estudiantes que al superar sus deficiencias iniciales se han convertido en tremendos talentos estudiantiles y profesionales.

Gracias a enormes esfuerzos de Zamorano y, en muchos casos, de las Asociaciones de Graduados en los países que servimos, el número de postulantes por año se incrementó de alrededor de 830 para el período 1988-91, a un promedio de 1440 para los últimos seis años. De estos se pre-aceptó en promedio el 41.2 y el 31.2 % en cada período, respectivamente. La matrícula final para ambos períodos fue de 218 y 248, significando ello que se ha seleccionado finalmente 1 de cada 4 y 1 de cada 6 postulantes en los períodos 1988-91 y 1992-97, respectivamente.

Además de la prueba de conocimientos básicos de matemáticas, biología y química y de la prueba de capacidad analítica, el proceso de selección incluye el análisis del desempeño académico del postulante durante su educación secundaria, o en algunos casos de los primeros años de universidad, y la apreciación del entrevistador, que por lo general es un docente de la institución que se traslada a los países para estos efectos. Un índice de admisión que pondera estos tres componentes nos ha permitido ir contando con grupos de estudiantes ingresantes de cada vez mejor calidad.

Con miras a mejorar aún más este proceso, estamos considerando dirigir nuestro esfuerzo a seleccionar no sólo entre el total de interesados, sino más entre los mejores estudiantes de las mejores instituciones educativas de las áreas urbanas y rurales de los países que servimos. Esto definitivamente, significará mejorar nuestros medios y enfoques de promoción, y nuestra capacidad de hacer atractivo nuestro sistema de formación profesional para las diferentes audiencias (alumnos y padres de familia), así como el conocer mejor los entornos en los cuales estamos compitiendo como entidades de formación académica superior. Un primer ejemplo de esta nueva orientación está en la estrategia usada con la Corporación Educativa Agrícola de Chile, CODESSER.

Así mismo, tenemos especial interés en crear, en aquellos países donde no existe, una cultura de preparación para la toma del examen de admisión. El estudiante que esté interesado en postular a Zamorano debe sentir la necesidad de prepararse para pasar exitosamente el exa-

men, ya sea esto en forma individual o a través de mecanismos de preparación que los mismos países desarrollen. Esta iniciativa ha sido muy bien desarrollada en el Ecuador, donde los resultados de los exámenes superan significativamente a aquellos encontrados en otros países donde se presentan los postulantes sin ninguna preparación previa.

Finalmente, el hacer un uso más eficiente de nuestros recursos humanos en el proceso de examinación y entrevista reducirá considerablemente la variabilidad en los criterios de evaluación del postulante como persona. El buen entrenamiento de pocos examinadores garantizará un proceso más equitativo a las diferentes sociedades que servimos.

MEJORAS EN EL SISTEMA DE ENSEÑANZA

El ajuste estructural del curriculum es una de las formas como una institución puede responder al cambio en las demandas del mercado profesional; sin embargo, muchas veces la complejidad de las estructuras administrativas de la institución no se lo permite o hace el proceso más lento de lo esperado. Esto último ha sido la razón para el surgimiento de nuevas instituciones que al nacer y estructurarse con una visión diferente, se han convertido a la larga en los competidores más fuertes para las instituciones clásicas.

El plan estratégico de Zamorano y su meta de mejorar la calidad de la enseñanza, han sido las fuerzas que han impulsado el proceso de revisión curricular, que en un principio (1993-95) se implementó en la parte académica y luego (1996-97) en el componente del aprender-haciendo.

Después de definir un nuevo perfil profesional, los componentes teóricos se reordenaron en una secuencia más acorde con un crecimiento en conocimiento, se consolidaron algunas materias que tenían contenidos comunes y esto permitió abrir los espacios para reforzar las áreas sociales, administrativo-financieras, y las referentes al mantenimiento de la biodiversidad y el manejo adecuado de los recursos naturales renovables. Así mismo, se logró concatenar mejor los programas de Agrónomo e Ingeniero Agrónomo, previniendo una sobreespecialización temprana. Finalmente, todas estas medidas elevaron la eficiencia y efectividad de la institución en el uso de sus recursos físicos, financieros y humanos.

Ante estos cambios, la mayoría de los departamentos se involucró en un proceso de revisión de contenidos de cursos, tanto hacia el interior como en algunos casos, en lo que a sus relaciones interdepartamentales se refiere. Esto ha contribuido enormemente a la mejora de calidad de los cursos y por ende del programa.

Por otro lado, se han puesto en funcionamiento una serie de iniciativas para ofrecer a los estudiantes que tienen ciertas deficiencias, principalmente cuantitativas, la oportunidad de nivelarse y poder responder con éxito a las exigencias del programa. En el campo de las ciencias básicas, la exoneración por suficiencia es cada vez más un mecanismo de liberar el tiempo de algunos estudiantes excepcionales para que éstos lo dediquen a ayudar a sus compañeros a superar las dificultades básicas de conocimiento. Esto ha trascendido al punto que hoy en día hay estudiantes que sin pertenecer a este grupo, dedican varias horas a la semana a estudiar en conjunto, con el único afán de ayudar a los compañeros que tienen más debilidades.

El aprender-haciendo, clásicamente organizado en un sistema de 48 unidades micromodulares, se ha movido a un nuevo sistema de 15 unidades macromodulares a lo largo de todo el Programa de Agrónomo.

Esta nueva estructura ha permitido pasar de un sistema de unidades de corta duración (2-3 semanas), unidisciplinarias, autocontenidas, con mayor inclinación hacia el desarrollo de habilidades y destrezas técnico manuales por repetición, y organizadas en una secuencia ilógica que respondía a la estructura administrativo-departamental; a un sistema de unidades integradas multidisciplinariamente por procesos de producción, procesamiento, conservación, administración y desarrollo, con una duración suficiente (7-8 semanas) para permitir a los alumnos integrar los diferentes aspectos involucrados en cada proceso, con una mayor orientación hacia los aspectos administrativos y empresariales, y organizados en una secuencia que permite el crecimiento profesional desde los aspectos y habilidades básicas hasta el desarrollo de las capacidades más complejas y avanzadas. Finalmente, los macromódulos tienen ahora, además del importante componente trabajo, una visión de enseñar sistemáticamente en vez del sólo hecho de trabajar y aprender por simple repetición.

Actualmente, cada macromódulo tiene definida una serie muy concreta de destrezas y habilidades que el estudiante debe dominar antes de cambiar de unidad, las mismas que contribuyen a su portafolio de conocimientos. Además, a lo largo de los tres años el estudiante deberá ser expuesto a una serie de oportunidades en las cuales pueda desarrollar progresivamente macrodestrezas de comunicación, uso de computadoras, trabajo en equipo y liderazgo, análisis y resolución de problemas, toma de decisiones, espíritu empresarial y aspectos cuantitativos.

Es importante anotar que la implementación del nuevo sistema, además de mejorar la calidad de la enseñanza práctica y la formación de carácter, ha permitido romper una serie de fuertes nexos intradepartamentales y ha abierto la oportunidad para más interacción interdepartamental.

Debido a que al implementar el nuevo sistema de cursos estos aún estaban ligados a la estructura administrativa clásica departamental, al implementar el nuevo sistema de macromódulos se ha perdido la correspondencia entre unos y otros, por tanto, el siguiente reto en el proceso es restablecer ésta entre ambos componentes del curriculum.

CAPACITACION DE PERSONAL

Definitivamente, el éxito de cualquier programa de mejora de la calidad educacional de una institución, depende del convencimiento, la motivación, y la capacidad del recurso humano que estará involucrado en el proceso. Por ello, Zamorano siempre ha buscado las oportunidades para mantener a su personal actualizado, técnica y didácticamente.

Recientemente se creó la Oficina de Investigación y Apoyo Docente (OIAD), cuyas funciones fundamentales son las de generar información relevante para la toma de decisiones académicas (estadísticas estudiantiles, reportes académicos, evaluaciones), coordinar todos los esfuerzos de capacitación (cursos cortos, seminarios, talleres y ejercicios de discusión) y brindar el apoyo a los docentes en la editorialización y elaboración de materiales didácticos (audiovisuales, guías de laboratorio y práctica, manuales, textos, etc.).

En el campo de la capacitación, se ha trabajado en la importancia de la calidad en la enseñanza, los sistemas

de autoevaluación a través de la elaboración de portafolios del docente y las evaluaciones interdocentes. Como resultado de una encuesta más reciente, se ha elaborado y puesto en marcha un plan de capacitación que incluye tópicos como manejo de clases numerosas, metodologías de aprendizaje activo, metodologías de evaluación, uso de métodos electrónicos en la enseñanza, y otros. Para esto se ha contado con la activa colaboración de la GTZ, la U. de Cornell, la U. de Florida y de profesionales independientes.

Por otro lado, en los últimos dos años, se ha iniciado una serie de proyectos de elaboración de materiales didácticos que han contribuido enormemente a mejorar la calidad de las clases y macromódulos, y ahora con el apoyo de la OIAD la editorialización y montaje de textos y manuales está siendo más activa y productiva.

Los instructores encargados de la enseñanza en los macromódulos también se están capacitando para que estén más preparados a fin de satisfacer en mejor forma las nuevas demandas del sistema. Ellos serán entrenados en aspectos empresariales y administrativos de la producción, el desarrollo de habilidades de comunicación, el uso de la informática y computación, y en la mejora de su calidad docente. Así mismo, se están aprovechando diferentes oportunidades de entrenamiento en servicio para mantenerlos actualizados en sus áreas de trabajo.

Concomitante a los esfuerzos de capacitación, se ha iniciado un proceso de mejora de las condiciones ambientales de enseñanza. Esto incluye la reciente conexión institucional de Zamorano a Internet, con acceso abierto a los estudiantes; la pronta adquisición de equipo electrónico de proyección para los salones de clase; y la igualmente pronta construcción de una aula inteligente.

Consideramos que con todos estos esfuerzos (mejor pensum, macromódulos, capacitación, y apoyo docente y ambiental), se está contribuyendo desde diferentes ángulos a mejorar la calidad de nuestro sistema de enseñanza. Es una preocupación constante de la administración de Zamorano invertir los recursos disponibles necesarios para apoyar estas actividades, puesto que se puede comenzar a recibir las respuestas de conformidad de los estudiantes con respecto a la preparación que están recibiendo. Así mismo, los empleadores de nuestros graduados más recientes encuentran diferencias palpables en la preparación de sus nuevos empleados. Sin embargo, hay

aún mucho camino por recorrer, el cual requiere de mucha visión y creatividad para mantenerse siempre a la vanguardia de los cambios que se están dando en el entorno.

MEJORAS EN LA CALIDAD DEL AMBIENTE ESTUDIANTIL

Paralelamente a la educación académica, la formación de carácter y la disciplina son reconocidos por todos nuestros clientes como los mayores responsables del éxito de los graduados. Estos dos componentes son producto de tener que cumplir con ciertas normas básicas de comportamiento que están ligadas a los principios de puntualidad, responsabilidad, respeto, orden y organización, sentido de servicio y colaboración y dedicación al trabajo. Ello ha creado hábitos y actitudes positivas de mucha relevancia para el desarrollo personal y profesional de los zamoranos.

La Oficina de Servicios Estudiantiles (OSE) en los años recientes ha hecho una serie de revisiones del Reglamento Estudiantil (RE), con el fin de, sin perder su sentido fundamental, pulirlo de repeticiones y de algunas inconsistencias y ajustarlo a las nuevas circunstancias y experiencias presentes. Ello ha contribuido a contar actualmente con un documento de referencia de más fácil lectura, manejo y aplicación.

A fin de lograr una mayor responsabilidad del estudiante por su propia formación, la nueva administración de la OSE está trabajando con los estudiantes en la creación de los nexos necesarios para un mejor proceso de orientación y monitoreo, con una visión diferente al procedimiento normal puramente de vigilancia. Esta actitud de reconocer a los estudiantes como personas adultas y darles las responsabilidades de tales, ha generado igualmente un cambio de actitud de los estudiantes en el sentido de manejarse con libertad pero a la vez con madurez y responsabilidad en sus hechos.

Por otro lado, la política institucional de reconocer el mérito disciplinario a un nivel tan importante como el académico, con las respectivas consecuencias, ha hecho que la gran mayoría de los estudiantes busque ganar una serie de derechos en base a su buen comportamiento. Además, se ha implementado una serie de programas de orientación y reorientación y actividades extracurriculares, que están contribuyendo a afianzar una serie de actitudes

positivas para la formación de carácter y liderazgo en los estudiantes.

La implementación de la semana de orientación para los estudiantes de primer ingreso, con toda una serie de actividades inductivas y la participación activa de administradores, docentes y estudiantes líderes de clases superiores, y un control muy estricto para evitar prácticas de hostigamiento (recluteada) que atenten contra la integridad física y psicológica del estudiante, han contribuido enormemente a crear un ambiente estudiantil de camaradería que ha mejorado definitivamente la calidad del ambiente estudiantil en Zamorano. Este progreso ha sido consistentemente reconocido por graduados y amigos de Zamorano.

La integración entre egresados, y entre éstos y los docentes en Zamorano, es una característica poco común en otras instituciones académicas de la región. Esta es producto de las interacciones gestadas y cultivadas durante los años de su estadía como estudiantes. Esta relación es tan sólida que ha contribuido en algunas circunstancias a que el ingreso de un Zamorano a una empresa, institución o sector de la producción signifique luego el ingreso de otros más, hasta lograr alcanzar en poco tiempo el control de la misma.

Sin embargo, conforme han pasado los años, Zamorano ha crecido hasta tener actualmente cerca de 800 estudiantes, y alrededor de 100 docentes, haciéndose las relaciones interpersonales más difíciles; aún a pesar de los múltiples intentos que se han hecho, a diferentes niveles, para mantener los patrones de antaño.

Recientemente, se inició a nivel piloto un proyecto de residencia estudiantil, el mismo que busca formar micro-sociedades de estudiantes que representen al cuerpo estudiantil en su conjunto en términos de país, año y sexo. A este grupo se le asigna un "padrino" con su familia y un grupo de docentes seleccionados e invitados por la comunidad estudiantil. Este conjunto de docentes asume el rol de orientadores y mentores para facilitar su formación integral.

Estos son grupos de aproximadamente 180 estudiantes, que se integran y comparten intereses comunes y adquieren la capacidad de autogestión para logros de interés estudiantil y comunal. Los resultados positivos que se están alcanzando con esta primera unidad, serán la base para iniciar una segunda unidad en enero 1998 en el dormitorio de estudiantes de cuarto año.

MEJORAS EN LOS SISTEMAS DE EVALUACION DOCENTE

Un principio aceptado en Zamorano es el hecho de que todo proceso de mejora en la calidad de la enseñanza debe comenzar con un proceso de autoevaluación. Al autoevaluarse, uno identifica sus fortalezas y debilidades y reconoce en las debilidades las oportunidades para mejorar su calidad docente. De ahí en adelante, el profesional es capaz de trabajar para superar las debilidades y engrandecer sus fortalezas.

En Zamorano se capacitó a la casi totalidad del personal en la elaboración del Portafolio del Docente. Aproximadamente un tercio de ellos lo concluyeron y lo han usado como una herramienta de mejora profesional en el aspecto de docencia.

Además del Portafolio del Docente, la evaluación final también consistirá en las evaluaciones estudiantiles, los progresos que el docente haya hecho en mejorar su sistema de enseñanza, la publicación de guías, manuales, textos, u otros materiales de soporte para sus clases o laboratorios de campo, y a futuro, el informe de ejercicios de evaluación colegiada (Peer evaluation) que presente este comité evaluador.

Se ha considerado en más de una oportunidad la posibilidad de crear un sistema de premiación de la calidad docente, el mismo que estaría basado en la evaluación de todos los componentes antes mencionados y de informes de estudiantes, jefes de departamento y otros. Una política de incentivos a la calidad puede generar suficiente motivación en el personal como para iniciar un proceso de mejora continua a nivel institucional.

En el contexto Zamorano no se podría tomar como único criterio de evaluación el mejoramiento de la capacidad docente, también es importante como se mencionó anteriormente, el involucramiento del docente en la formación integral del estudiante; por tanto, también se evaluará la participación del docente en actividades extracurriculares, de orientación, consultoría y monitoreo y de carácter administrativo-curricular.

FORMACION DE CIRCULOS DE CALIDAD

Muy recientemente, se ha formado un grupo de trabajo conformado por profesores y estudiantes representantes de todas las orientaciones del Programa de Ingeniería

Agronómica (PIA) para afrontar el aspecto de la mejora de la calidad de dicho programa. Esto con miras a hacer del PIA Zamorano la mejor opción de continuar estudios para los graduados del Programa de Agrónomo, y en segundo lugar analizar algunas de las debilidades del programa a fin de recomendar a la Decanatura Académica las resoluciones y políticas que la misma debe implementar para mejorar y monitoriar su calidad.

Concretamente la redefinición del perfil profesional que oriente una reestructuración del programa para responder a demandas diferentes a las actuales; el revisar los procedimientos y mecanismos de promoción, selección, admisiones y asignación de ayudas financieras; y la revisión de la calidad de cursos y docentes, constituyen las tres prioridades inmediatas a tratar por diferentes comisiones que se han formado dentro de este grupo.

CONCLUSIONES Y PREGUNTAS

De lo expuesto podemos concluir que el esfuerzo por mejorar constantemente la calidad de los programas de educación superior, independientemente de la orientación profesional que la institución tenga, ha dejado de ser sólo importante y necesario, se ha vuelto indispensable.

El mercado es cada vez más exigente y la competencia cada vez mayor. Los estudiantes y sus padres, y también la sociedad, están demandando y buscando alternativas que les ofrezcan la mejor calidad de servicio. El educar a un joven hoy en día es extremadamente costoso, ya sea que lo pague el padre de familia, los donantes, o los contribuyentes a través de sus respectivos gobiernos. Por tanto los clientes, como en cualquier operación comercial, buscarán donde su inversión puede resultar en el mejor producto, incluyendo la capacidad de este último de poder competir y ser lo suficientemente recursivo como para lidiar con la complejidad y con la incertidumbre.

Sin embargo, a pesar de que todos reconocemos que esto es sumamente importante, en muchos casos no resulta tan fácil convencer a la gran masa de participantes potenciales de involucrarse en procesos de este tipo, porque en algunos casos significan cambios, riesgos y sacrificios que no estamos dispuestos a tomar por no salirnos de la complacencia y comodidad en la que estamos acostumbrados a vivir. El grupo que tome la iniciativa y reciba el respaldo institucional, tendrá el enorme

reto de tocar y sacudir estructuras que han perdurado por años, y de convencer al resto del personal y en especial a los estudiantes, de la necesidad de evolucionar y cambiar para poder seguir manteniendo la hegemonía y relevancia dentro de un mundo que cambia muy rápido, y en el cual, las organizaciones que no lo hagan estarán simplemente condenadas a perder.

¿Qué debemos preguntarnos? Nosotros diríamos que la relevancia de nuestra institución dentro de nuevos entornos futuros es la base fundamental de análisis. ¿Hasta dónde estamos respondiendo a las nuevas demandas del mercado profesional? ¿Qué nuevas orientaciones deben tener nuestros programas para que realmente compitan en esas nuevas realidades? ¿Qué estándares estamos usando para competir con sello de calidad? ¿Qué hacen nuestros competidores que los hace

en algunos casos ofrecer programas de calidad más atractivos que los nuestros? ¿Cuánto hemos hecho o estamos haciendo para discutir con nuestros colegas los aspectos relacionados a la calidad de nuestros programas? y ¿Cuánto hemos enfatizado que de lo que hagamos hoy en día depende el futuro de nuestra institución? A pesar de que los estudiantes están en las instituciones educativas para estudiar y aprender, ¿cuánto hemos tomado en cuenta sus opiniones como termómetro de lo que está sucediendo hacia el interior de nuestros programas en términos de calidad? y realmente, ¿qué esfuerzos estamos haciendo para responder a esas expectativas, o si simplemente estamos tomando nuestra labor docente como un trabajo más que hay que hacer para satisfacer nuestras necesidades personales.

